

より迅速で革新的な ソリューションで 発展する Elekta



ELEKTA

お客様プロフィール

業種：先端医療機器

会社名：Elekta

従業員：3,400人以上

収益：13億ドル

ビジネス

スウェーデン、ストックホルムに本社を置く Elekta は、癌や脳疾患の治療用の臨床治療ソリューションを提供し、また、患者の生活を改善し、寿命を延ばし、命を救う高度な技術を開発しています。

課題

トップレベルの治療ソリューションのデリバリを行うために、35のソフトウェア・チームとハードウェア・チームにまたがってシステムを統合する必要がありました。エンジニアリングとビジネスの整合性の欠如により、WIP（仕掛品）の増加と品質低下につながっていました。

ソリューション

CA Agile Central Portfolio Manager の機能を備えた CA Agile Central

メリット

チームからのデリバリの予測性向上により、ソフトウェアの品質が向上します。データ主導の意思決定を強化し、組織全体の信頼と整合性を形成できます。

先進的な癌治療の背後で

過去 20 年間、Elekta は 10 数社の買収を通じて着実な成長を遂げ、放射線治療、小線源治療、脳磁図などの技術を導入してきました。医療提供者や患者にこうした先端装置のメリットを十分に提供するために、Elekta はこれらを統合したソリューションにまとめる必要があります。これは膨大で複雑な作業で、しかも規制遵守のためにさらに複雑度が増す可能性があります。

しかし Elekta は必要とする人々に革新的な癌治療ソリューションを継続的に届けています。特に劇的に変化する業界の状況において、同社の成功は、ポートフォリオ管理レベルでのエンタープライズ規模のアジャイル・トランスフォーメーションが大きな要因となっている可能性があります。業務に対する新しい考え方を導入することで、このトランスフォーメーションは Elekta が市場投入の迅速化と品質の向上を行い、顧客への予測性を実現するために役立っています。

診断：高い WIP、低いスループット

2012 年、Elekta のエンジニアリング部門と製品部門は岐路に立っていました。従来のウォーターフォール開発によってキャパシティと需要の根本的なミスマッチが起き、デリバリー・チームは停滞し消耗していました。

「私たちは対応できる仕事量の 4 倍の成果を出そうとしていました。それを証明するデータはありませんでしたが、上級管理職は彼らの望み通りのロードマップに向けてまい進し続けていました」

Elekta、アジャイル部門責任者、**Dee Miller**

つまり、エンジニアリング・チームは競争上の優先事項とあまりに多くの WIP によって、身動きができなくなっていました。ロードマップの多くはすでに顧客に示された販売の約束を元にしており、チームがビジネス・バリューに基づいて業務の優先順位を設定する余裕はほとんどありませんでした。

また、チームや WIP に及ぼすインパクトを把握することなく、新しい業務が飛び込んできました。その結果、チームは期限を守れないことが多く、品質に苦勞し、失望と不信感が生まれました。

この悪循環から抜け出すには、何かが変わらなければなりません。

組織の健全性を見直し

2013 年に Elekta はアジャイル・トランスフォーメーションを開始し、主にウォーターフォール環境だったものを Scaled Agile Framework® (SAFe®) に移行して、数か月に 1 つアジャイル・リリース・トレインを始動させました。チームには次のような野心的な目標がありました。

- 実際のキャパシティを明確に把握する
- 業務とビジネス上の優先順位を整合させる
- 指揮統制の文化を改革する
- エンジニアリング部門とビジネス部門の間の信頼を回復する
- 社員にとってもっとやりがいのある職場環境を作る

Elekta の PMO とアジャイル部門は、ポートフォリオ・バックログを定義し、会社の既存の投資テーマに業務を整合させることから始めました。この最初の手順によって製品マネージャは、ビジネス・バリューに基づいて業務の優先順位を設定するという難しい協調のプロセスに取り組むことができました。

「当社は市場投入の早期化の方法についての新しい考え方を開拓しています。一例を挙げると、ポートフォリオ・レベルで WIP を制限し、最も重要な取り組みを実現できるようにしています」

Elekta、アジャイル部門責任者、Dee Miller

この頃までに、エンジニアリング部門は部門の枠を超えたさまざまなサイズのチームに転換し、理想的なチームは 1 つのリリース・トレインのもとすべて連携した 5 人の開発者、2 人の品質エンジニア、1 人のスクラム・マスター、1 人の製品オーナーで構成されていました。このとき組織はポートフォリオ・レベルでの中期および長期的なプランニングに向けた需要とキャパシティの数値化を行える態勢にありました。チームに必要なものは、特に大規模アジャイルの実行に適したツールだけでした。

プランニング・プロセス の健全性の向上

Elekta はエンタープライズ規模のアジャイル・トランスフォーメーションを支えるために CA Agile Central プラットフォームを選択し、CA Portfolio Manager 機能をいち早く利用した企業となりました。CA Technologies の高度なプランニング機能によって、Elekta は 3 年間のプランニング範囲に対して作業でき、さまざまな成長見込みに基づきシナリオをスタートさせられるようになりました。

「CA Agile Central プラットフォームで構築したシナリオは、どれだけの作業を実現できるかを意思決定者に説明する際に非常に役に立ちました。カットライン分析によって、資金レベルが同じバックログに与えるインパクトを示すことができました。

Elekta、上級プログラム・マネージャ、**Micah Schwanitz 氏**

このデータ主導ポートフォリオ・プランニング・アプローチによって、PMO はアジャイル・トランスフォーメーションを堅固な基盤に置き、作業の資金投入とチームへの振り分け、およびデリバリの方法の重要な変更を行うことについて幹部を説得しました。

この変化にはマインドセットの転換が必要で、特に要件を完全に定義し文書化することに慣れていない PMO は考え方を考える必要がありました。おそらく経験には反するでしょうが Elekta は、厳密に検討された計画よりも、「方向的に正しい」計画の方が確実性が高いことに気がつきました。しかもこの方法は迅速で、Elekta は文書化に割く時間を減らして、実行により多くの時間をかけられるようになりました。

「ウォーターフォール・プランニング・プロセスなら 3 か月かかりますが、おおよそ適切な計画をまとめるだけならわずか数週間しかかかりません」と、Schwanitz 氏は話しています。「しかもこの計画は確実性が高いため、顧客のスケジュールを守れる可能性が高くなります」

CA Agile Central のポートフォリオ・キャパシティ・プランニングの可視性によって、Elekta の幹部は需要とキャパシティのバランスの悪さを認識しました。幹部は WIP を制限するために断固たる行動をとり始め、取り組むべき作業（および取り組むべきでない作業）に関して意思決定を行い、組織全体に優先順位を伝えました。

エンタープライズ規模 のアジャイルによる強化

アジャイル・トランスフォーメーションが開始して 2 年が経過し、Elekta はエンタープライズ規模のアジャイルの成果を手にかけています。ソフトウェアの品質はほとんど即座に向上しました。予測性は徐々に正確になり、引き続き改善しています。組織のサイロはなくなりつつあります。また、現在ビジネス部門はパフォーマンスとスピードについて豊富なデータが得られ、問題の検出と解決が容易になりました。

「成果が上がるたびにトランスフォーメーションの勢いも増えています。この転換によって Elekta はソフトウェアのアジリティが向上しています」

Elekta、上級プログラム・マネージャ、**Micah Schwanitz 氏**

データ主導の方法でキャパシティを需要に適合させることで、製品およびエンジニアリング・チームは事業全体にも実際の価値をもたらしています。製品部門から販売、マーケティングまで、すべての部門間に高い予測性と信頼感を生み出しています。文化的な転換も、士気を高める効果を生み、チームのメンバーは自分が実現するビジネス・バリューに以前より満足感を得られるようになりました。

「PMO は引き続きこの種の領域を発展させ制度化することを求められました」と、Miller 氏は述べています。「限界を感じてから 1 年後に価値実現と成長が可能になり、PMO は活気づいています」



ca.com/jp/でCA Technologiesにアクセスしてください。



CA Technologies (NASDAQ : CA) は、企業の変革を推進するソフトウェアを作成し、アプリケーション・エコノミーにおいて企業がビジネス・チャンスを獲得できるよう支援します。ソフトウェアはあらゆる業界であらゆるビジネスの中核を担っています。プランニングから開発、管理、セキュリティまで、CA は世界中の企業と協力し、モバイル、プライベート・クラウドやパブリック・クラウド、分散環境、メインフレーム環境にわたって、人々の生活やビジネス、コミュニケーションの方法に変化をもたらしています。詳細については ca.com/jp/ をご覧ください。